

Временная методика определения ущерба (убытков), причиненного нарушениями хозяйственных договоров [Электронный ресурс]/ Приложение к письму Госарбитража СССР от 28 декабря 1990 г. N С-12/НА-225 (одобрена Государственной комиссией Совета Министров СССР по экономической реформе 21 декабря 1990 г.). с Режим доступа до журн.: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=2637> - Назва з екрану.

Оцінка і класифікація збитку викликаного зниженням якості електроенергії, що поставляється [Електронний ресурс]/ Самойленко І.А. Орловська Юлія Валеріївна (головний редактор) // Журнал Економічний простір – 2008 - №18. – С. 170. - Режим доступу до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_18/samojl.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_18/samojl.pdf). — Назва з екрану.

---

**Румянцев А.П.**

*д.е.н., професор, академік АН ВШ України*

**Марченко Н.В.**

*студент ФММ, НТУУ «КПІ»*

## **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ЗАТ “УКРАЇНСЬКІ ВАНТАЖНІ КУР’ЄРИ” НА РИНКУ КОМПЛЕКСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

*В роботі було зроблено аналіз конкурентних сил за допомогою моделі М. Портера; виявлено сильні та слабкі сторони підприємства; оцінено конкурентні переваги підприємства, в результаті чого було надано практичні рекомендації щодо конкурентної стратегії підприємств.*

*In the present article there has been made an analysis of competition forces by a model M. Porter; found out strengths and weakness of enterprise; appraised the competitive edges of enterprise, and as a result, gave the practical recommendations in relation to the competition strategy of enterprises.*

**Ключові слова:** конкуренція, модель М. Портера, сильні та слабкі сторони, фактори конкурентоспроможності.

**Вступ.** Розвиток держави, співпраця з іншими країнами стали рушійною силою для зростання промисловості. З'являються приватні підприємства, розширюються державні, створюються товариства. Одне з найважливіших завдань розвитку підприємства і країни в цілому нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Даною проблематикою займаються іноземні та вітчизняні автори: Портер М., Зозульов О.В., Кубишина Н.С., Писаренко Н.Л. тощо. З розвитком промисловості розвивається і сфера послуг, особливо логістичних.

З погляду світового досвіду і сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг, Україна перебуває на етапі формування і консолідації галузі, істотно поступаючись західним країнам, як за якістю, так і за комплексністю послуг, що надаються національними транспортно-логістичними компаніями. Український ринок логістики переживає зараз період бурхливого розвитку.

Компанія “УВК” (“Українські Вантажні Кур’єри”) на сьогодні є провідним національним логістичним оператором, який надає в Україні повноцінний комплекс логістичних рішень. Унікальна внутрішня система розподільної логістики “УВК” дозволяє ефективно управляти ланцюжками постачань клієнтів компанії – всім процесом руху вантажів/товарів від виробника, імпортера або дистриб’ютора до кінцевого споживача.

Найбільш високий рівень конкуренції спостерігається в сегменті транспортно-експедиторських компаній (2PL-провайдери), де компанії борються за кожного клієнта. Постійно вдосконалюючи якість надання комплексних логістичних послуг, проводячи заходи з покращення репутації, запроваджуючи ІТ-технології, системи GPS-навігації, компанії-конкуренти становлять реальну загрозу для ЗАТ “УВК”, тому збереження конкурентних позицій – одне з передових завдання ЗАТ “УВК”.

**Постановка задачі.** Нами було зроблено аналіз конкурентних сил з допомогою моделі М. Портера, а також аналіз сильних і слабких сторін підприємства, що дозволило виявити конкурентні переваги ЗАТ “УВК”. Методологія представлена у вигляді кабінетних досліджень, було використано метод порівнянь.

**Результати дослідження.** Згідно з моделлю М. Портера виділяють п’ять факторів, які визначають внутрішню привабливість довгострокового прибутку, яку підприємство може отримати на ринку або в його сегменті: конкуренти, які вже працюють на даному ринку, потенційні учасники ринку, товари-субститути, споживачі та постачальники [1].

1. *Конкуренція в галузі.* На сьогодні конкурентне середовище на українському ринку транспортно-логістичних послуг визначає, передусім,

діяльність українських компаній. Найбільш високий рівень конкуренції спостерігається в сфері транспортно-експедиторських послуг, що пов'язано з великою кількістю компаній, які працюють у сфері організації вантажоперевезень, і досягненням відносного балансу між попитом і пропозицією на ринку.

У сфері комплексної логістики, розвиток якої почався лише останніми роками, попит істотно випереджає пропозицію. Підвищення конкуренції очікується лише в середньостроковій перспективі, після введення в оборот нових складських площ і зростання пропозиції послуг із зберігання та дистрибуції товарів. Аналіз тенденцій логістичного ринку показує, що традиційний ринок транспортний-експедиторських компаній великий, динамічно зростає і надає безліч можливостей. Конкуренція на ньому посилюється і, щоб утриматися в цій сфері, українським операторам потрібна серйозна концентрація ресурсів.

Основними конкурентами на ринку комплексних логістичних послуг є: “Raben”, “Schenker”, “Kuehne&Nagel”. Вони становлять реальну загрозу для компанії, оскільки продовжують збільшувати свою частку ринку, удосконалюють якість надання послуг, проваджують автоматизовані системи управління, детально вивчають потреби клієнтів і створюють всі умови для їх задоволення. Основний напрямок в конкуренції це:

- Терміни постачання;
- Регіони охоплення;
- Спектр, послуг, що надаються;
- Наявність складів;
- Оснащеність складів;
- Розташування складів тощо.

2. *Загроза з боку потенційних конкурентів.* Потенційними конкурентами на ринку логістичних послуг є представництва відомих іноземних операторів комплексних логістичних послуг. Основною загрозою є те, що компанії-виробники дуже часто змушені використовувати того логістичного оператора, який диктується ринком і є відомим та має позитивну репутацію, значний досвід роботи.

3. *Загроза з боку товарів-замінників.* Товаром-субститутом може бути будь-яка продукція, що виконує ті ж самі функції. В даному випадку, це може бути використання окремих видів послуг або самостійне задоволення компанією потреб у сфері логістики.

4. *Сила споживачів.* На ринку логістичних послуг спостерігається стійка тенденція зростання вимог споживачів по відношенню до їх комплектності і якості. Проте в галузі сила споживачів невисока, оскільки кожен логістичний оператор має широке коло споживачів, а витрати переходу від одного логістичного оператора до іншого не виправдовують себе і дуже часто досить значні.

5. *Аналіз постачальників.* Компанія “УВК” залежить від постачальників вантажних автомобілів, мастил, бензину, запчастин, офісних товарів, техніки,

паперу тощо, тобто тієї сировини, що забезпечує нормальну роботу транспорту, складування і самого обслуговуючого персоналу та працівників.

Детально проаналізуємо фактори конкурентоспроможності у наступній таблиці, де проводиться порівняльна характеристика ЗАТ “УВК” з трьома найбільш небезпечними конкурентами. Після проведених досліджень було виявлено, що підприємство має досить небезпечних конкурентів, і це далеко не повний перелік. Ліва частина таблиці – сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, права – слабкі, центральна частина – нейтральне відношення, тобто коли не виникає необхідності у порівнянні [2].

Оскільки компанія “УВК” надає комплексні логістичні послуги, то кількість факторів конкурентоздатності значна, оскільки ми намагаємося підійти до аналізу комплексно і детально все проаналізувати і порівняти.

Серед факторів конкурентоспроможності було виділено такі:

Репутація компанії  
Наповненість офіційного Інтернет-сайту  
Система просування логістичних послуг  
Частка ринку  
Гарантована доставка за будь-яких умов  
Стандарти якості надання логістичних послуг  
Спектр логістичних послуг  
Орієнтованість на клієнтів  
Ціна логістичних послуг

Умови взаєморозрахунків  
Ефект масштабу  
Наявність власного автопарку  
Значні складські потужності  
Використання надсучасної системи автоматизації управління  
Плинність кадрів  
Кваліфікація персоналу  
Система мотивації персоналу

Таблиця 1

### Аналіз сильних та слабких сторін фірми в порівнянні з конкурентами

№ П/ П	ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТ І	ВАГО МІСТ Ь	КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ЗАТ «УВК» ВІДНОСНО КОНКУРЕНТІВ						
			-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	Репутація компанії	12%						■ ●	▲
2	Наповненість офіційного Інтернет-сайту	6%	●		■	▲			
3	Система просування логістичних послуг	10%			● ■		▲		
4	Частка ринку	3,5%		●	■			▲	
5	Гарантована доставка за будь-яких умов	5%	● ■		▲				
6	Стандарти якості надання логістичних послуг	3,5%		■		▲ ●			
7	Спектр логістичних послуг	2,5%		▲		● ■			
8	Орієнтованість на клієнтів	7%			▲ ■	●			
9	Ціна логістичних послуг	10%		▲	● ■				
10	Умови взаєморозрахунків	2%				●	▲ ■		
11	Ефект масштабу	6%			● ■			▲	
12	Наявність власного автопарку	2%				■	●	▲	
13	Значні складські потужності	4%	■		●			▲	
14	Використання надсучасної системи автоматизації	7%			● ■		▲		

	управління								
15	Плинність кадрів	8%					■	●	▲
16	Кваліфікація персоналу	4,5%	●	▲ ■					
17	Система мотивації персоналу	7%					● ■		▲
		100%							

▲ – «Raben»; ■ – «Schenker»; ● – «Kuehne&Nagel»

[Складено відповідно до рекомендацій [2, ст. 123]

Як видно з аналізу сильних і слабких сторін, підприємство має більше сильних сторін. Значними перевагами виступають наступні фактори: інформаційна наповненість Інтернет-сайту компанії “УВК”, порівняно значна частка ринку, гарантована доставка за будь-яких умов, низька ціна логістичних послуг, значні складські потужності та висока кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами, по відношенню до конкурентів є: негативна репутація компанії, низький ефект масштабу, відсутність власного автопарку, висока плинність кадрів та неналагоджена система мотивації персоналу.

На основі перелічених вище даних сформулюємо гіпотезу конкурентної стратегії підприємства – *наслідування лідера* (“Raben”). Для компанії “Raben” запропонуємо стратегію лідера, оскільки її позиції на ринку та взагалі діяльність, дозволяють це зробити. Шляхи підвищення конкурентоспроможності комплексних логістичних послуг: покращення репутації компанії, розробка системи мотивації персоналу та заходів, що сприяють зниженню плинності кадрів, вдосконалення просування послуг тощо.

**Висновки.** Отже, задля підвищення конкурентоспроможності в цілому, необхідно втілювати наступні принципи конкурентної боротьби в ЗАТ “УВК”:

- збільшити витрати на комунікаційну політику підприємства, тим самим покращити репутацію “УВК” як національного логістичного оператора;
- проводити тренінги та семінари з персоналу з метою створення високо мотивованого та лояльного персоналу;
- активно впроваджувати нові технології: АСУ, GPRS навігацію тощо;
- покращувати рівень обслуговування та додавати нові послуги, враховуючи мінливість ринку та дії конкурентів;
- постійно і детально проводити моніторинг ринку та головних конкурентів, щоб завчасно реагувати на їх загрозливі дії.

Науково-практичне значення даної статті полягає в застосуванні даної методики і отриманих результатів на практиці, тобто в діяльності підприємства та наданні комплексних логістичних послуг. Новизна статті полягає у використанні відсоткової вагомості факторів конкурентоздатності підприємства та застосуванні даної моделі саме для аналізу комплексних логістичних послуг.

#### Перелік посилань

1. Зозулєв, А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект [Текст] : учеб. пос. / А.В. Зозулєв. – Харьков: Студцентр, 2005. – 328 с.: ил.; табл.; библиограф. 86 наим. - ISBN 966-7530-38-8.
2. Зозулєв, А.В. Сегментирование рынка [Текст] : учеб. пособие. / А.В. Зозулєв. –

Харьков: Студцентр, 2003. – 232 с. Ил. 79.; табл. - Библиогр.: назв. 76. ISBN 966-7530-29-9.

3. Зозульов, О.В., Писаренко, Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів [Текст] : – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с. - ISBN 966-311-014-7.

4. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] : Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : „Питер”, 2006. – 816 с. – ISBN 978-966-8537-56-1.

5. Офіційний сайт компанії ЗАТ «УВК» [Електронний ресурс]: Історія успіху. Режим доступу: <http://uvk.ua/rus/about/history/>

6. Логістика и склад [Електронний ресурс]: Компания УВК ("Українські Вантажні Кур'єри"). Режим доступу: <http://12b.ua/uvk/120/ua-ru/>

7. Офіційний сайт компанії «Raben» [Электронный ресурс]: Новости. Режим доступа: [http://12b.ua/company\\_news/ua-ru/](http://12b.ua/company_news/ua-ru/)

---

**Серажем В.І.**

к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»

**Мельникова А.П.**

студент ФММ, НТУУ «КПІ»

## **ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ СИМПТОМІВ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядаються основні кризові симптоми фінансового стану підприємства, методи діагностики цих симптомів в умовах функціонування підприємств. Особлива увага приділяється обґрунтуванню спільних та відмінних рис між різними методами діагностики кризових явищ. Висновки зроблені в роботі дозволяють визначити причини появи кризи у фінансовому стані підприємств, а також майбутні шляхи до оздоровлення останнього.*

*The article discusses the basic symptoms of crisis financial condition, methods of diagnosing these symptoms in the functioning of enterprises. Particular attention is paid to grounding and common distinctive features between the different methods of diagnosing the crisis. The conclusions made in the work to identify reasons of the crisis in financial position pidpryyemstvzahodiv enterprises as well as to future ways of healing the past.*

**Ключові слова:** фінансова стійкість, банкрутство, кризові симптоми, система експрес-діагностики фінансової кризи, фундаментальна система діагностики фінансової кризи.

**Вступ.** В сучасних економічних умовах України особливу актуальність має проблема фінансової стійкості підприємств. Серйозні порушення останньої можуть стати причиною їх банкрутства. Тому вкрай важливо заздалегідь виявляти причини та параметри їх кризового розвитку.

**Постановка задачі.** З метою ідентифікації причин та параметрів розвитку